



## LES IMPLICATIONS DE L'ÉVOLUTION DES ECOSYSTEMES ENTREPRENEURIAUX SUR LE MODE D'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES D'INCUBATIONS

| Salma Benaziz | et | Salah Koubaa |

<sup>1</sup> Université HASSAN II | Laboratoire entrepreneuriat et management des organisations | Casablanca | Maroc |

<sup>2</sup> Université HASSAN II | Laboratoire entrepreneuriat et management des organisations | Casablanca | Maroc |

| Received | 05 September 2017 |

| Accepted | 27 September 2017 |

| Published | 04 September 2017 |

### RESUME :

**Contexte :** L'accompagnement des entrepreneurs naissants fait l'actualité, partons de notre contexte marocain ; il est clair qu'aujourd'hui les diverses entités du pays ont pris conscience de la nécessité d'appuyer les projets entrepreneuriaux. Gouvernement, Banques, institutions et universités, marquent tous leurs volontés de développer l'écosystème entrepreneurial marocain, et en premier lieu sa pièce maîtresse : l'écosystème d'accompagnement. À vrai dire, la recherche sur l'écosystème entrepreneurial demeure un courant théorique fertile et émergent, mais sous-développé, qui nécessite une investigation scientifique supplémentaire. Le manque de connaissances sur ce concept représente une lacune importante dans la recherche en entrepreneuriat. Caractérisé par sa complexité et sa diversité, l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial est amené à lever une multitude de défis pour s'aligner aux mutations que connaît l'écosystème entrepreneurial. Aujourd'hui, les responsables de structures d'accompagnement à la création d'entreprise sont largement conscients qu'ils doivent adapter leurs organisations et leurs méthodes d'accompagnement pour faire face aux évolutions de leur environnement. **Objectifs :** L'objet de la présente communication est de proposer une définition de l'écosystème d'accompagnement avant de mettre le point sur l'articulation écosystème entrepreneurial – écosystème d'accompagnement, et enfin expliciter les défis que doit relever ce dernier pour s'aligner aux exigences de la sphère à laquelle il appartient. **Méthode :** Dans le cadre de ce papier nous avons opté pour une revue de littérature basée sur la documentation enregistrée. **Résultats et conclusions :** à partir de l'analyse de la littérature il apparaît que l'adoption des méthodes avancées dans l'accompagnement des incubés constituent un maillon fort de la réussite du processus d'accompagnement, en dépit des évolutions et mutations que connaît l'écosystème.

**Mots-clés :** *Ecosystème entrepreneurial, Ecosystème d'accompagnement, Incubateur d'entreprises,*

### ABSTRACT:

**Background:** The support of emerging entrepreneurs is topical nowadays. Within the context of the Moroccan context, it is clear that today the various institutions of the country have become aware of the need to support entrepreneurial projects. Government, Banks, Institutions and Universities, all mark their desire to develop the Moroccan entrepreneurial ecosystem, and in the first place its centerpiece: the ecosystem of support. Indeed, research on the entrepreneurial ecosystem remains emerging but underdeveloped, which requires further scientific investigation. Lack of knowledge about this concept represents an important gap in entrepreneurial research. Characterized by its complexity and diversity, the ecosystem of entrepreneurial support is brought to rise a multitude of challenges to follow the changes that the entrepreneurial ecosystem is experiencing. Today, incubator managers are well aware that they have to adapt their organization and their support methods to cope with the changes in their environment. **Objectives:** The purpose of this paper is to propose a definition of the ecosystem of support before taking stock of the relationship between entrepreneurial ecosystem and the accompanying ecosystem, than explaining the challenges that the ecosystem must face in order to align the requirements of the sphere to which it belongs. **Method:** In the framework of this work, we have opted for literature review based on the documentation. **Results and conclusion:** From our analysis, it appears that the adoption of advanced methods in the accompaniment of future entrepreneurs constitutes a strong link of successful accompaniment process, in spite of the evolutions and mutations of the ecosystem.

**Key words:** *Entrepreneurial ecosystem, ecosystem of support, Business incubators.*

### INTRODUCTION

Soucié par le développement de la sphère entrepreneuriale, plusieurs gouvernements se sont inscrit dans la logique de l'encouragement à l'entrepreneuriat vu l'aisance qu'apporte ce phénomène à la tournée de la roue de croissance. Cette course était motivée par le succès assourdissant de l'expérience de la silicon valley vers les années 70, qui a incité les pouvoirs publics ainsi que les entités académiques à imiter et reproduire ce modèle au sein de leurs frontières. Toutefois, et partant du constat que chaque environnement est doté de particularités institutionnelles, culturelles, économiques et politiques, qui lui sont propre [1], plaidait pour la nécessité d'arrêter cette course caractérisée par un mimétisme stérile et de cesser le gaspillage des ressources publiques en tentant vainement de répliquer des concepts réussis dans

d'autres contextes et de s'orienter plutôt vers la construction de leur propre écosystème entrepreneurial selon leurs spécificités territoriales.

N'étant pas en reste de ce constat, le Maroc continue à déployer des efforts aussi bien pour compléter les parties du puzzle de l'écosystème entrepreneurial, que pour densifier ce dernier. Par conséquent, nous assistons aujourd'hui à une multitude d'acteurs intervenant dans cette sphère, les acteurs de l'écosystème d'accompagnement s'accaparent, toutefois, de la plus grande part chose qui implique des formes d'organisations complexes.

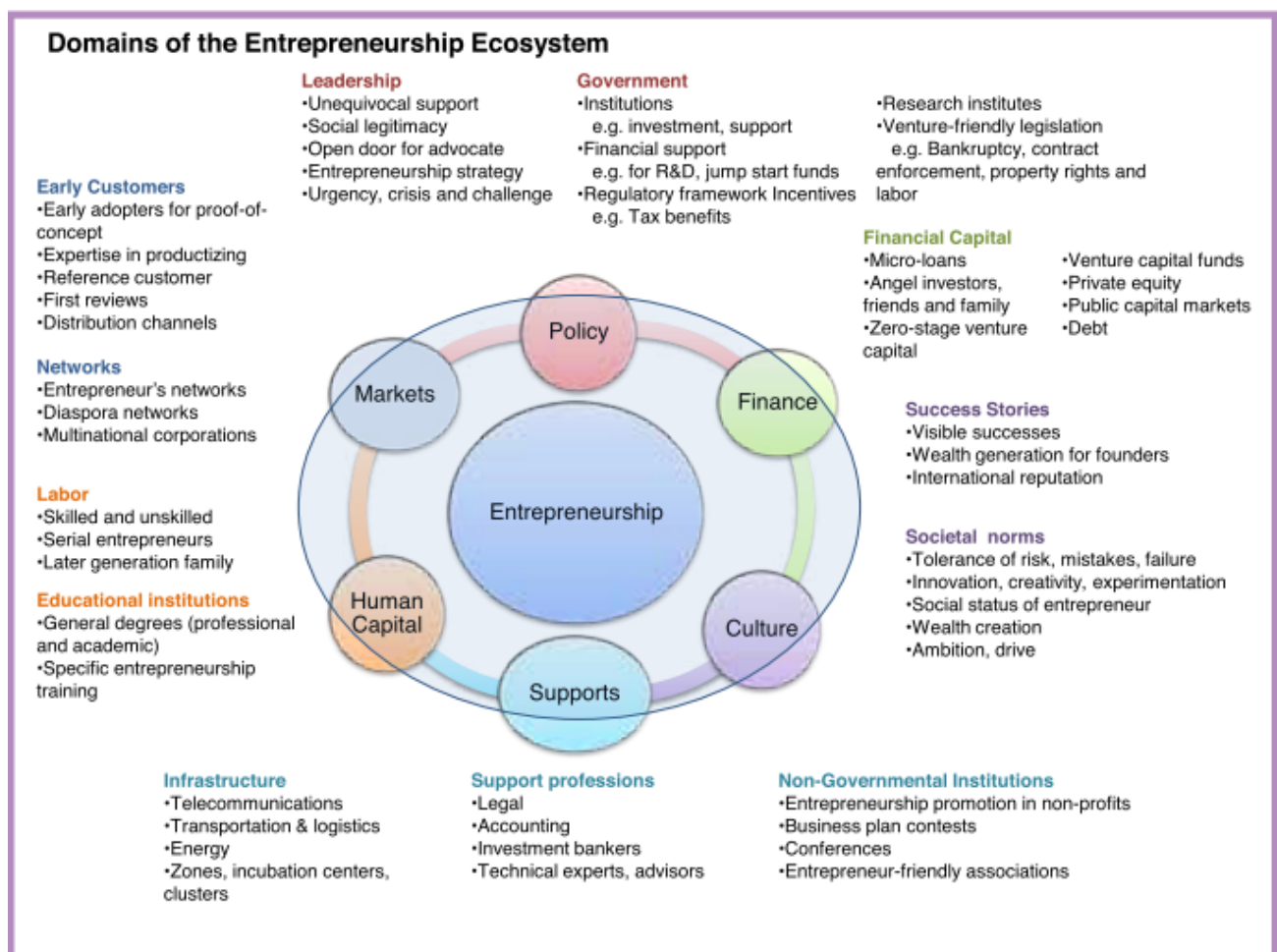
La présente communication cherche à répondre à la problématique suivante : Quels sont les défis qu'affrontent les structures d'accompagnement et principalement les incubateurs pour faire face aux mutations que connaît l'écosystème entrepreneurial ? Pour répondre à cette question, nous allons dans un premier temps clarifier le concept d'écosystème entrepreneurial, ensuite le maillon fort de dernier en occurrence l'écosystème d'accompagnement et enfin, présenter les défis et les enjeux qu'affrontent les incubateurs face aux mutations des deux écosystèmes.

## 1. FOCUS SUR LE CONCEPT D'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL

### 1.1 Essai de définition

A l'instar d'un écosystème naturel [2], tente de représenter l'écosystème entrepreneurial en assimilant les liens « écosystémiques » au sein de ce dernier, aux différents agencements des composants biologiques dans le sillage d'un écosystème naturel. En effet, l'écosystème entrepreneurial représente un ensemble diversifié d'acteurs interdépendants avec des objectifs stratégiques variés.

Concrètement, l'écosystème entrepreneurial comprend trois dimensions : les acteurs qui le composent et leurs interactions (réseau informel et formel), l'infrastructure physique et la culture entrepreneuriale [3, 4]. En 2011, Isenberg vient compléter cette conception en détaillant les dimensions précédemment proposées. Pour lui, l'écosystème entrepreneurial est composé de six domaines : la politique, le capital financier, la culture, le soutien, le capital humain et le marché [5].



**Figure 1** : La figure présente les six composantes de l'écosystème entrepreneurial [1].

Il apparaît que la multitude d'acteurs, leurs rôles et les facteurs environnementaux complexifient l'étude des écosystèmes [6], à fortiori avec la diversité que connaissent ces derniers. Rappelons-le, Isenberg (2010) insiste sur la nécessité de contextualisation et d'adaptation des modèles globaux aux besoins locaux ou territoriaux. Ci-après quelques définitions du concept d'écosystème entrepreneurial [1] :

**Tableau 1** : Le tableau présente quelques définitions du concept de l'écosystème entrepreneurial [7].

Auteurs	Définition	Contribution
Spilling (1996) [5]	Le concept d'un système entrepreneurial est défini comme: «the complexity and diversity of actors, roles, and environmental factors that interact to determine the entrepreneurial performance of a region or locality»; «The entrepreneurial system consists of all economic actors and environmental factors existing in a geographical area ».	Caractéristiques : complexité et diversité des acteurs et des rôles Composants : acteurs économiques et facteurs environnementaux Dimension géographique
Cohen (2006) [3]	« Entrepreneurial ecosystems represent a diverse set of interdependent actors within a geographic region that influence the formation and eventual trajectory of the entire group of actors and potentially the economy as a whole...—Entrepreneurial ecosystems evolve through a set of interdependent components which interact to generate new venture creation over time ».	Interaction Interdépendance Zone géographique Influence globale Evolutivité Objectif : création d'entreprises
Pastrui, Al (2008) [8]	« An entrepreneurial ecosystem links people by vision, commitment, passion, and innovation surrounding the achievement of a common goal ».	Objectif commun Vision partagée, engagement, passion, innovation
Isenberg (2010) [1]	« The entrepreneurship ecosystem consists of a set of individual elements—such as leadership, culture, capital markets, and open-minded customers—that combine in complex ways »	Dimension individuelle des composants de l'écosystème Autonomie et complexité de leur Liaison
Isenberg (2011) [5]	« Entrepreneurship, to be self-sustaining, requires an ecosystem, and an ecosystem requires proximity so the different domains can evolve together and become mutually reinforcing »	Liaison de l'écosystème et de l'entrepreneuriat Dimension de dépendance mutuelle, d'autosuffisance et de proximité
Roberts, Eesley (2011) [9]	« A complex community of living and nonliving things that are functioning together as a unit »	Diversité Unité
Voelker (2012) [1]	« Just as a natural ecosystem contains varying arrangements of biological components, so to do entrepreneurial ecosystems possess differing types and levels of entrepreneurship. »	Liaison de l'écosystème entrepreneurial avec les différents types et niveaux d'entrepreneuriat d'un pays.
Kantis, Federico (2012) [10]	« Ecosystems consist of a set of different interconnected actors within a specific area, which includes at least the following building blocks: universities and R&D institutions, qualified human resources, formal and informal networks, governments, angel investors and venture capitalists, professional service providers, and an enterprising culture which connects all of these factors in an open and dynamic way. »	Liaison d'acteurs indépendants avec la culture entrepreneuriale dans un domaine spécifique Dimension d'« open écosystème »de façon dynamique.

**R&D**: Research and Development.

Cette multiplication de définitions nous révèle sans aucun doute la complexité de l'écosystème entrepreneurial qui tire son essence de la diversité des acteurs et leurs stratégies.

## 1.2 Situation de l'écosystème entrepreneurial marocain aux yeux des experts : Etude GEM 2015

Plusieurs études ont montré que le développement entrepreneurial dépend étroitement de l'efficacité des politiques visant à : réduire les contraintes réglementaires et administratives qui pèsent sur l'activité entrepreneuriale, promouvoir la formation à l'entrepreneuriat, qu'elle soit scolaire ou professionnelle, faciliter l'accès aux financements, à la technologie, à l'innovation, et aux marchés internationaux et promouvoir l'entrepreneuriat féminin.

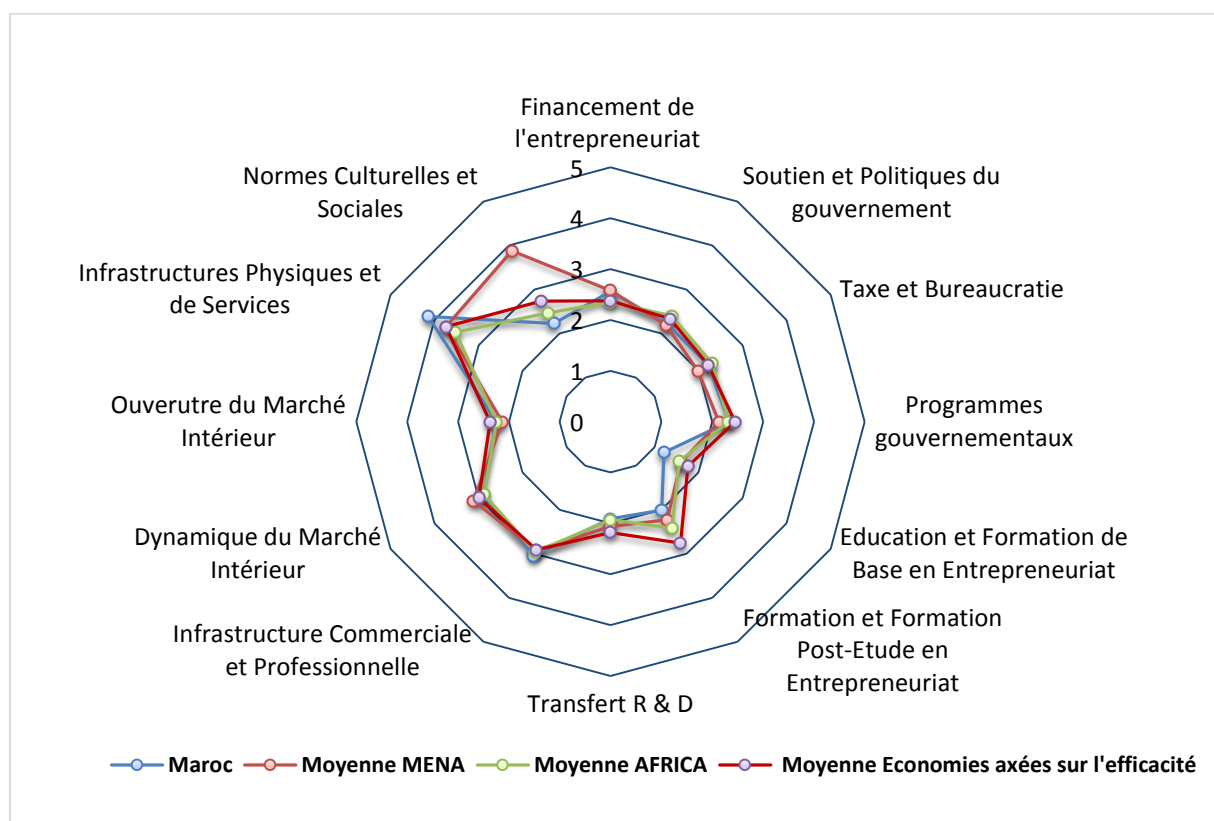
L'approche du GEM met l'accent sur les éléments contextuels, à savoir les conditions du contexte social, culturel, politique et économique d'un pays, ainsi que sur la composition des conditions-cadres, qui ont un impact sur le niveau de développement économique et, de manière plus spécifique, sur celles susceptibles de faciliter l'innovation et l'entrepreneuriat à l'échelle d'une société.

Les caractéristiques qui sont supposées avoir un impact significatif sur le secteur entrepreneurial sont décrites via les neuf conditions-cadres de l'Entrepreneuriat (CCE), à savoir :

- Le financement
- La politique gouvernementale

- Les programmes et les actions spécifiques
- L'enseignement et la formation
- Formation ost étude en entrepreneuriat
- Taxe et bureaucratie
- Dynamique du marché intérieur
- Ouverture du marché intérieur
- Les normes socioculturelles
- Les transferts en R&D
- L'infrastructure physique
- L'infrastructure légale et commerciale

Afin d'évaluer les conditions influençant l'activité entrepreneuriale au Maroc, une enquête auprès de 50 experts a été menée à travers un questionnaire comprenant 62 affirmations relatives aux facteurs qui concernent l'environnement entrepreneurial national. A chacune des réponses était associé un score variant de 1 à 5 sur une échelle de Likert (Annexe 1).



**Figure 2 :** La figure montre les conditions influençant l'activité entrepreneuriale au Maroc, GEM 2015 [11].

Quatre des douze conditions-cadres apparaissent pour les experts comme étant appropriées pour les entrepreneurs. Il s'agit de l'infrastructure physique, de dispositif légal et commercial, de l'ouverture des marchés et du dispositif de financement.

Toutefois, Les conditions-cadres les moins bien évaluées par les experts, en marge des normes socio-culturelles, sont la recherche/développement et son transfert, les formations en entrepreneuriat et les politiques et les programmes gouvernementaux en faveur de l'entrepreneuriat.

## 2. L'ECOSYSTEME D'ACCOMPAGNEMENT : PIECE MAITRESSE DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL

Il est convenu aujourd'hui que chaque sphère économique tend vers la création, ou dans l'optimal, l'amélioration d'un cadre général de soutien à l'entrepreneuriat matérialisé essentiellement par la création de structures d'accompagnement des porteurs de projets et d'hébergement des entreprises en démarrage a été mis en place [12].

Les premiers objectifs des divers programmes d'appui étaient d'apporter aux nouveaux entrepreneurs des réponses à leurs besoins et des conditions d'accès plus faciles aux ressources qui leur sont nécessaires. Aujourd'hui, nous avons évolué vers le concept d'accompagnement entrepreneurial englobant ainsi plusieurs mesures pour assister les porteurs de projet depuis la sensibilisation en passant par la formation et des programmes d'accompagnement spécifiques (développement du business plan, étude de marché, description des attentes des parties prenantes, ...) pour arriver à la plus critique des phases du processus d'accompagnement, en l'occurrence : le financement.

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est composé d'une multitude d'acteurs hétérogènes dont l'objectif commun est de créer de la valeur au sein du territoire. La complexité de l'écosystème s'explique par la multiplication des acteurs et la diversité des dispositifs (incubateurs, pépinière, consultants, experts comptables, avocats, banques, organismes de recherche, organismes de financement, clubs d'entrepreneurs etc.). Son dynamisme est lié à l'apparition de nouveaux intervenants (tels que les accélérateurs), de nouveaux profils de créateurs et à la diffusion de nouvelles techniques d'accompagnement. Cette diversité devient un enjeu crucial pour apprécier l'efficacité de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial aussi bien au Maroc que partout dans le monde. Dans ce contexte, nous pouvons présumer que la force et la densité de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial repose principalement sur les interactions existantes entre les acteurs qui le composent.

### 3.1 Les structures d'incubation : Définitions

Au sein de cet écosystème d'accompagnement, les incubateurs jouent un rôle crucial vu qu'ils constituent le pont entre les entrepreneurs (et porteurs de projets) et l'environnement externe de l'incubateur.

Selon Cooper (1985), l'incubateur est considéré comme une organisation ou un environnement qui influence, en amont du processus de création d'entreprises, les compétences et les motivations de l'entrepreneur [13]. Il permet d'apporter un soutien ante création pour faciliter le démarrage de nouvelles entreprises. Le but est d'entraîner les créateurs à leur futur métier et de leur permettre de monter des projets plus réalistes [14]. Comme le mentionnent Allen et McCluskey (1990), l'incubateur d'entreprises offre un espace, des services bureautiques partagés et une assistance dans le développement de l'activité dans un environnement propice à la création de nouvelles entreprises, à la survie et à la croissance [15, 16].

Partant des constats du monde pratique et ceux du monde des académiciens nous ne pouvons omettre aujourd'hui la question de la complexité de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en raison de grand nombre d'incubateurs et de leur diversité. Les modèles d'incubateurs ont évolué et leurs configurations varient considérablement, car ils sont très sensibles aux conditions environnementales locales, les spécificités de leur territoire et de l'écosystème unique qu'ils appartiennent.

### 3.2 Diversité des incubateurs et des services proposés

En brasant la littérature antérieure, celle-ci plaide que les incubateurs ont la part de lion au sein de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial [17, 14, 18]. Toutefois, et comme précisé en supra, la première source de complexité est liée, avant tout, à la typologie des incubateurs existant sur la sphère.

La typologie dont nous parlons est fonction de la finalité escomptée par les incubateurs, leurs objectifs stratégiques, les financeurs, la valeur ajoutée, la phase d'intervention, le public visé, les services proposés, etc [19, 20, 21, 22, 23]. Selon ces critères, cinq types d'incubateurs reviennent régulièrement : les incubateurs du développement économique, les incubateurs technologiques, les incubateurs académiques, les incubateurs sociaux et les incubateurs privés. Les premiers sont une plateforme de promotion de l'économie régionale et de création d'emploi sur le territoire [23]. Les seconds cherchent à favoriser l'émergence et le développement de projets technologiques [24]. Les troisièmes ont pour finalité le transfert de technologies et la facilitation à l'accès aux réseaux académiques [21]. Les quatrièmes visent à la réintégration des personnes en difficulté et l'émergence de l'innovation sociale [19]. Les derniers sont avant tout guidés par une logique de profit. Ils cherchent à investir dans des projets qui leur permettront de réaliser une plus-value à court ou à moyen terme [23].

Outre la problématique de typologie, vient l'enjeu de la variété des services proposés [23] synthétisent ces services en cinq types principaux : l'accès aux ressources physiques, les services administratifs, l'accès aux ressources financières, le soutien entrepreneurial au démarrage, l'accès au réseau. Le premier service correspond à l'hébergement des entreprises incubées et aux facilités spatiales (bureaux, meubles, facilités sportives, etc.). Le deuxième s'adresse à l'infrastructure logistique et aux services bureautiques (secrétariat, imprimant, mailing, fax, etc.). Le troisième offre l'accès aux ressources financières telles que les business angels, les sociétés de capital-risque, les institutions publiques de financements, etc. Le quatrième concerne le conseil des entreprises sur le management, la comptabilité, la finance

ou le conseil juridique et fiscal. Le cinquième permet d'avoir accès à un réseau solide pour faciliter l'émergence et le développement des jeunes entreprises [25]. Le tableau en dessous résume les différentes typologies existantes ainsi que les services qu'ils proposent.

**Tableau 2** : le tableau montre la classification des incubateurs [6].

	<b>Incubateurs de développement économique</b>	<b>Incubateurs académiques et scientifiques</b>	<b>Incubateurs sociaux</b>	<b>Incubateurs d'entreprises</b>	<b>Incubateurs d'investisseurs privés</b>
<b>Finalité</b>	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	Profit	Profit
<b>Activités dominantes</b>	Généraliste	High Tech	Sociale	High Tech	High Tech
<b>Objectifs</b>	-Création d'emplois -Reconversion/ Revitalisation -Développement économiques -Soutien à des populations ou industries particulières -Développement des PME et des réseaux (clusters)	-Valorisation des technologies -Développement de l'esprit d'entreprise -Citoyenneté -Image -Ressources financières	-Création d'emplois -Développement économique -Création de richesses sociales -Intégration de certaines catégories sociales	-Développer l'esprit d'entreprises parmi les salariés -Retenir des talents -Veille à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés -Profits	- Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques -Coopération entre les entreprises du portefeuille
<b>Cibles</b>	-Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services -Dans certains cas d'entreprise High Tech	-Projets internes aux institutions avant création - Projets externes	-Projets à forte dimension sociale	-Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise	-Start-up technologiques

Suite à cette classification nous pouvons dire que la diversité des acteurs et l'évolution de l'écosystème amènent les incubateurs à se positionner et à développer des stratégies qui leur permettront de gagner des avantages compétitifs et de survivre [25]. Ceci dit, les structures d'incubation se trouvent dans l'obligation de penser à un alignement stratégique conformément à leur spécificité ainsi qu'à celle de leur écosystème.

### 3.3 Evolution des attentes des incubés

Face à un environnement en perpétuelle évolution, les pratiques d'accompagnement entrepreneurial doivent être pensées sous l'angle du changement. Dès lors, les accompagnateurs sont sensés mieux comprendre qui sont les nouveaux entrepreneurs et quels sont leurs besoins d'accompagnement.

#### 3.3.1. Des profils variés avec des attentes divergentes

L'aventure entrepreneuriale séduit toujours plus de nouveaux entrepreneurs aux profils et motivations variés. Ainsi, l'enjeu pour les structures d'accompagnement est de savoir comment traduire, au mieux, cette diversité sans pour autant la catégoriser. Cela étant les accompagnateurs sont amenés à traiter chaque projet conformément aux attentes de leur principale partie prenante : L'incubé, et aussi en tenant compte de la particularité de chaque projet. Aujourd'hui, les animateurs se sont lancés dans cet exercice délicat et ont initié les débats en rassemblant les nouveaux profils sous trois catégories : jeunes entrepreneurs connectés, auto-entrepreneurs et créateurs de start-up.

#### 3.3.2. L'accompagnant doit dépasser la simple réponse à la demande en anticipant les besoins

Compte tenu des mutations que connaît l'écosystème entrepreneurial, ainsi que l'évolution des attentes et besoins des incubés, l'accompagnant se trouve dans l'obligation de dépasser la seule anticipation des besoins et procéder à un élargissement de sa vision en prenant conscience des éventuels futurs besoins. La dimension technique permet de mieux comprendre le comment (montage du business model). Cependant, face à la diversité des profils, le rôle de technicien ne suffit pas ; il est nécessaire qu'il soit appuyé par une approche humaine qui permettra de mieux cerner le cœur du projet entrepreneurial. Rajoutons à cela le rôle central que joue le mentorat, le conseiller sera celui qui propose, mais n'impose pas ; celui qui aide à se poser les bonnes questions (A quel besoin je veux répondre ? Quelle est ma cible ? Qu'est ce qui me rend différent ou unique sur mon marché ?...) ; celui qui donne de soi et participe à la construction d'un savoir-être. De plus, le mentor, qui est généralement un dirigeant ou un ancien dirigeant de PME, saura rapidement mettre l'accent sur les points essentiels du projet.

Ceci dit, l'accompagnement est amené à œuvrer pour la création d'une relation intuitu personae. Ainsi, accompagner devient un acte singulier, une relation co-construite qui traduit au mieux la réalité de l'acte entrepreneurial. Finalement, l'accompagnant doit être ce technicien-psychologue qui, tout en offrant son réseau à l'accompagné, participe à la construction d'un savoir-être.

### 3.4 Méthodes et outils d'accompagnement

En réponse aux évolutions « *écosystémiques* », de nouvelles méthodes et de nouveaux outils apparaissent. A l'heure actuelle plusieurs outils sont exploités par les structures d'incubations, dans notre recherche nous nous sommes intéressés principalement au concept du design thinking.

#### 3.4.1 L'apport du design Thinking

Le design thinking est une méthode de management adaptée à la conception de produits, d'organisations ou de services innovants. Le design thinking est aussi un état d'esprit qui, selon Tim Brown, « utilise la sensibilité, les outils et les méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance les attentes des utilisateurs, la faisabilité des projets et leur viabilité économique ».

Avec l'émergence du design thinking, celui-là a permis de repositionner les designers au centre du projet, non plus comme spécialistes de la forme mais aussi comme médiateurs des cultures interdisciplinaires ou comme liant dans les équipes pluridisciplinaires (diversité des projets et des attentes des incubés dans notre cas). Dernièrement, avec les travaux de Tim Brown, le terme le design thinking est devenu plus englobant en plaçant l'être humain au centre de l'approche de résolution des problèmes en contraste avec les approches centrées sur les technologies ou les organisations traditionnellement adoptées jusque-là.

Ainsi, de nombreux accompagnants ont finalement indiqué que leurs méthodes d'accompagnement se rapprochent de ces nouveaux outils. Ils n'hésitent pas à confronter rapidement les porteurs de projets au marché.

## 3. CONCLUSION

Cette communication a comme visée d'abord de clarifier le concept de l'écosystème entrepreneurial en se référant aux principales définitions proposées dans le champ théorique, puis mettre le point sur la particularité de l'écosystème entrepreneurial marocain en faisant recours l'étude GEM (Global Entrepreneurship monitor), qui a été par le laboratoire EMO en 2015. Celle-ci précise les éléments favorables et défavorables pour les start up ainsi que pour les futurs entrepreneurs. Dans un deuxième volet, nous nous sommes intéressés au volet « accompagnement entrepreneurial » en se focalisant sur les structures d'incubation ainsi qu'aux enjeux qu'affrontent ces derniers. A la fin de cette communication, nous pouvons dire que l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est composé d'une multitude d'acteurs diversifiés avec des objectifs stratégiques variés. Au sein de cet écosystème, les incubateurs jouent un rôle crucial car ils constituent le pont entre les entrepreneurs et l'environnement externe de l'incubateur. Pour le faire, les responsables de structures d'incubation se trouvent dans l'obligation de développer des stratégies (interne et externe) pour pouvoir suivre la locomotive de l'évolution de leur écosystème d'accompagnement, qui lui-même est sous l'influence de l'écosystème entrepreneurial.

## 4. REFERENCES

1. Isenberg D. How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. 2010; 8(6):40-50. Available on : <http://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>
2. Voelker T.A. Entrepreneurial ecosystems: Evolutionary paths of differentiated systems?. *Business Studies Journal*. 2012; 2(4): 43-61.
3. Cohen B. Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*. 2006; 15(1):1-14. Available on : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.428/abstract>
4. Neck H.M, Meyer G.D, Cohen B, et Corbett A.C. An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*. 2004; 4(2):190-208.
5. Isenberg D. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship", Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland, mai 2011.
6. Spilling O.R. The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business research*. 1996; 36(1):91-103.
7. Theodoraki C, Messegem K. Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies compétitives des incubateurs : Nouveaux défis stratégiques à relever », XXV Conférence Internationale de Management Stratégique, 2016. Available on : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/4063-ecosysteme-de-laccompagnement-entrepreneurial-et-strategies-cooperatives-des-incubateurs-nouveaux-defis-strategiques-a-relever/download>
8. Pistrui D., Blessing J., Mekemson K. Building an entrepreneurial engineering ecosystem for future generations: The Kern Entrepreneurship Education Network", ASEE Annual Conference, Pittsburg, 22-25 juin, p. 1-22, 2008.
9. Roberts E.B., Eesley C.E. Entrepreneurial Impact: The Role of MIT", Foundations and Trends® in Entrepreneurship. 2011; 7(1-2):1-149. Available on : <https://ilp.mit.edu/media/webpublications/pub/literature/Entrepreneurial-Impact-2011.pdf>

10. Kantis, H. D., Federico, J. S. Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies”, International Research and Policy Roundtable (Kauffman Foundation), Liverpool, UK, 2012. Available on : [http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America\\_the-role-of-policies.pdf](http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/06/Entrepreneurial-Ecosystems-in-Latin-America_the-role-of-policies.pdf)
11. EL Ouazzani .K. La dynamique entrepreneuriale au Maroc 2015 », Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Maroc 2015.
12. Albert P, Bernasconi M, et Gaynor L. Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international, Paris : Le Harmattan, 2003.
13. Cooper A.C. The Role of Incubator Organisations in the Founding of Growth-Oriented Firms. *Journal of Business Venturing*.1985; 1(1):75-86.
14. Cullière O. Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes, Acte du 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24 et 25 novembre 2005.
15. Allen N. etMcCluskeyR. Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp.61-77, 1990.
16. Jamal Lamrani, Morad Lemtaoui : « Etude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat social au Maroc », CIFEPME 2016
17. Adner R., J.E. Oxley et B.S. Silverman, Collaboration and Competition in Business Ecosystems: Emerald, 2013.
18. Spigel B. The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015. DOI: 10.1111/etap.12167.
19. Aernoudt R. Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small Business Economics*. 2004; 23(2):127-135.
20. Becker B. et O. Gassmann. Corporate incubators: Industrial R&D and what universities can learn from them? *The Journal of Technology Transfer*.2006; 31(4):469-483. Available on : <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-006-0008-6>
21. Grimaldi, R. et A. Grandi. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*. 2005; 25(2):111-121.
22. Mcadam M. et S. Marlow. A preliminary investigation into networking activities within the university incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2008; 14(4):219-241.
23. VonZedtwitz M. et R. Grimaldi. Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy. *The Journal of Technology Transfer*. 2006; 31(4):459-468. Available on : <http://hdl.handle.net/10.1007/s10961-006-0007-7>
24. Barbero J.L., J. C. Casillas A., Ramos et S. Guitar. Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*. 2012; 79(5):888-902.
25. BollingtoftA. The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*. 2012; 32(5):304-315.

**Cite this article:** Salma Benaziz et Salah Koubaa. LES IMPLICATIONS DE L'EVOLUTION DES ECOSYSTEMES ENTREPRENAURIUX SUR LE MODE D'ACCOMPAGNEMENT DES STRUCTURES D'INCUBATIONS. *Am. J. innov. res. appl. sci.* 2017;5(4): 274-281.

This is an Open Access article distributed in accordance with the Creative Commons Attribution Non Commercial (CC BY-NC 4.0) license, which permits others to distribute, remix, adapt, build upon this work non-commercially, and license their derivative works on different terms, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial. See: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>